



# **XVIII Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas**

## **MARCO CONCEPTUAL DEL USO DE FACTORES Y DIMENSIONES EN UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN IES PÚBLICAS**

Hortensia Hernández Vela<sup>1</sup>, Norma Patricia Garrido García<sup>2</sup> y Víctor Manuel Lerma Moreno<sup>3</sup>

**Universidad Juárez del Estado de Durango, México**

**Mesa 2. Administración Educativa**

### **Resumen**

Existen diversas propuestas para medir el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior, en base a la revisión documental de clima se presenta la justificación teórica que respalda un modelo general que se establece con sus dimensiones y factores. En base a este modelo y revisando los instrumentos que se aplican para medir clima organizacional en las instituciones de educación superior, se replantea el modelo general que se reajusta por medio de grupos de enfoque a un modelo final de clima organizacional para instituciones de educación superior.

**Palabras clave: Clima, Dimensiones, IES**

---

<sup>1</sup> Doctora en Administración, [guioda01@yahoo.com.mx](mailto:guioda01@yahoo.com.mx), Universidad Juárez del Estado de Durango, 618 1301093

<sup>2</sup> Maestra en Psicoterapia, [npgarrido@yahoo.com.mx](mailto:npgarrido@yahoo.com.mx), Universidad Juárez del Estado de Durango, 618 1301093

<sup>3</sup> Víctor Manuel Lerma Moreno, [viclerma@yahoo.com](mailto:viclerma@yahoo.com), Universidad Juárez del Estado de Durango, 618 1301093

# MARCO CONCEPTUAL DEL USO DE FACTORES Y DIMENSIONES EN UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN IES PÚBLICAS

## Índice

Introducción.....	2
I. Antecedentes de la Investigación sobre clima organizacional.....	3
1. Investigación de la Universidad de Iowa: Lewin, Lippit y White.....	4
2. Estudios de la Universidad de Michigan.....	4
3. Investigación de la Universidad de Harvard: Litwin y Striger.....	5
II. Clima organizacional.....	6
1. Enfoque Estructuralista.....	7
2. Enfoque Subjetivo.....	7
3. Enfoque de Síntesis.....	9
III. Modelo General de Clima.....	10
1. Factores.....	11
2. Dimensiones.....	11
3. Modelo de Clima Organizacional.....	14
IV. Resultado: un Modelo de Clima Organizacional para IES Públicas.....	16
V. Consideraciones finales.....	18
Bibliografía.....	19
Anexo A.....	21
Anexo B.....	22

## Introducción

Esta ponencia tiene como objetivo presentar la ruta seguida para establecer a partir de la revisión de autores que abordan el tema de clima organizacional elaborar un modelo que permita medir el clima organizacional en una institución de educación superior:

1. Iniciando con la contextualización del estudio de clima a partir de sus antecedentes.
2. Revisión en grupo de diversos autores que han abordado en años recientes el estudio de clima.

3. Estableciendo sobre esta revisión un modelo general basado en factores y dimensiones para medir clima organizacional.
4. En base a este modelo y revisando los instrumentos que se aplican para medir clima organizacional en las instituciones de educación superior, se replantea el modelo general que se reajusta por medio de grupos de enfoque a un modelo de clima organizacional para instituciones de educación superior.

## **I. Antecedentes de la investigación sobre clima organizacional.**

En la revisión de los reportes de investigación acerca del *Clima Organizacional*, es difícil encontrar de manera clara los orígenes teóricos en los que se sustenta no sólo el concepto sino la interpretación misma de los resultados. Suele encontrarse un gran número de estudios que muestran un enfoque instrumental, al diseñar y aplicar instrumentos de medición, realizar el diagnóstico del clima de la organización estudiada y hacer recomendaciones para su mejora sin conceptualizar su origen.

Jaime y Araujo (2007) indican que durante las últimas décadas del Siglo XX se realizaron “numerosos estudios relativos a la influencia que el concepto de clima organizacional ha alcanzado en el contexto de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de su relevancia, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término”.

Por su parte, Méndez Álvarez (2005) señala que al “revisar el estado del arte sobre clima organizacional se encuentra una variada gama de enfoques, concepciones y metodologías, que dependen de la visión de sus autores. Dadas las múltiples posiciones teóricas alrededor del concepto, son variadas las interpretaciones y posiciones de quienes hacen uso de los resultados de su medición...”

Una de las escuelas de pensamiento que sustenta el concepto de *Clima Organizacional* es la Psicología de la Gestalt, y es ella a donde nos remiten algunos teóricos como origen del “clima organizacional” basada en las aportaciones de Kart Lewin al campo de la organización y su Teoría de Campo. Para los psicólogos de la Gestalt, el conocimiento no es una simple abstracción de formas, sino que en él se da una elaboración por parte del sujeto, quien ubica las percepciones sensibles dándoles sentido.

Las primeras investigaciones realizadas sobre clima y sus efectos sobre la conducta de las personas se remiten a las investigaciones de la Universidad de Iowa: Kurt Lewin (1939); Lippit y White (1940); las investigaciones de la Universidad de Michigan de Rensis Likert (1967) y las investigaciones de la Universidad de Harvard de Litwin y Striger (1968).

**1. Investigación de la Universidad de Iowa: Lewin, Lippit y White.** Lewin, Lippit y White (1939) examinaron el impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre la conducta agresiva en niños. Asignaron aleatoriamente niños de 10 años de edad en diferentes grupos de actividad liderados por un adulto y observaron su conducta durante 5 meses. Los grupos tenían diferentes estilos de liderazgo: autocrático (autoritario), democrático (reglas colectivas), o *laissez-faire* (sin estructura o guía). Esta investigación se realizó en dos partes diferentes: un experimento de exploración y una segunda investigación más amplia. El propósito del primer estudio fue desarrollar técnicas para crear y describir la “atmósfera social” en clubes de niños y anotar cuantitativamente los efectos que distintas atmósferas sociales ejercen sobre la vida en grupo y sobre la conducta individual. Se usaron como variables experimentales dos grados de control en la vida del grupo, llamados “democrático” y “autoritario”. El segundo estudio tenía varios propósitos. Lo más importante fue examinar los efectos que sobre la conducta individual y la del grupo tiene tres variaciones en la atmósfera social, llamadas “democrática”, “autoritaria” y “laissez faire”. Las tres atmósferas incluían comportamientos diferentes de los líderes en las siguientes variables: órdenes, órdenes de interrupción, críticas y elogios no objetivos, aportar información, estimulación de la autodirección, conducta jovial y de confianza, crítica y elogios democráticos, conducta igualitaria. Encontrándose resultados diferenciados en relación a eficiencia y calidad del trabajo y características de los grupos y su reacción a tipo de liderazgo en la que se desenvolvían. Bajo este enfoque el clima organizacional estaba definido en mayor medida por la conducta del líder.

**2. Estudios de la Universidad de Michigan: Teoría del Clima organizacional de Rensis Likert.** Blum y Naylor (1977) relatan: “La Universidad de Michigan llevó a cabo un programa efectivo y productivo en la conducta de liderazgo, realizado por investigadores tales como Likert, Katz, Maccoby, Khan y Seashore en el Survey Research Center. El primer estudio de la serie, efectuado por Katz, Maccoby y Morse (1950), ahora es clásico e ilustra perfectamente estas investigaciones.

El grupo de la Universidad de Michigan (Katz y Kahn, 1951) tendía a preocuparse por la determinación de las diferencias de las características de los supervisores de alta y baja producción, el énfasis fue puesto en las diferencias en las relaciones humanas y en las características del clima de supervisión. Blum y Naylor (1977) comentan que “el común denominador de esta lista parece ser conductual y situacional así como la interacción entre el líder y el grupo, más que de características de rasgos personales. Al resumir estas conclusiones Likert distingue cuatro sistemas gerenciales: en donde las características del líder (tipo explorador – autoritario; tipo autoritario benevolente; tipo consultivo, tipo gerencia participativa de grupo), marcaban el “clima organizacional”

Hery Serzo (1984) en un artículo publicado en la revista *Management Today* en español, en la sección “*Clásicos de la Gerencia*”, explica que para Likert, hay una serie de variables que todo gerente debe saber medir. Estas medidas habilitan a la organización a saber en cualquier momento el estado del sistema apoyado por seres humanos en funcionamiento (llamado el sistema de interacción-influencia); a saber si está mejorando o se está deteriorando y por qué, así como qué hacer para conseguir las mejoras deseadas. Likert desarrolló cuestionarios para medir el clima organizacional, a los que denominó *El perfil de las características organizacionales*. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- Los métodos de mando.
- Las características de las fuerzas motivacionales.
- Las características de los procesos de comunicación.
- Las características de los procesos de influencia.
- Las características de los procesos de toma de decisiones.
- Las características de los procesos de planificación.
- Las características de los procesos de control.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Es con Likert que empieza a difundirse la medición del clima organizacional, según Brunet (1987).

**3. Investigación de la Universidad de Harvard: Litwin y Striger (1968).** Es el trabajo de Litwin y Stringer (1968) el que define el concepto de clima organizacional. Para Litwin (1968) en su artículo *Clima y Motivación: un estudio experimental*, “El concepto de clima organizacional lleva la necesidad de un marco más amplio, más molar, para describir la influencia ambiental sobre la motivación. El clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional a) que perciben o

experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos...”. Litwin (1968) citando su trabajo con Stringer en 1968 reseña que” mediante una serie de análisis teóricos y de estudios empíricos se elaboró un instrumento para medir el clima organizacional con razonable confiabilidad y validez... El instrumento consiste en un cuestionario de 31 puntos que proporciona puntajes acerca de las seis dimensiones siguientes:

1. *Estructura*: Los sentimientos que experimentan los trabajadores acerca de las restricciones se su situación laboral; cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen.
2. *Responsabilidad*: La sensación de ser el jefe de uno mismo, no tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que uno toma.
3. *Riesgo*: La sensación de que a uno lo recompensan por un trabajo bien hecho; el énfasis en la recompensa versus la crítica y el castigo.
4. *Recompensa*: La sensación de que a uno lo recompensan por un trabajo bien hecho; el énfasis en la recompensa versus la crítica y el castigo
5. *Calidez y apoyo*: La sensación de una <buena camaradería> y solicitud prevalecientes en la organización.
6. *Conflicto*: La sensación de que la dirección no teme las opiniones diferentes o conflicto; el énfasis se pone en zanjar diferencias aquí y ahora.”

Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1980) basándose en el reporte de la investigación “*The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*” de Litwin y Stringer (1966), describen cómo pusieron a prueba las seis dimensiones clave del clima de las organizaciones en una situación de laboratorio y los resultados encontrados. El trabajo de Litwin y Stringer generó una gran cantidad de investigaciones que adoptaron tanto su definición de clima organizacional como el instrumento de medición diseñado por ellos. Quedando establecido la medición del clima como una variable organizacional importante.

## **II. Clima organizacional**

A partir de los autores anteriormente citados existen diferentes enfoques para abordar el concepto de clima organizacional, analizando los conceptos de Cañellas (2007) se pueden considerar tres enfoques:

- Estructuralista
- Subjetivo
- De síntesis

El enfoque estructuralista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas, el enfoque subjetivo concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene en la organización, en tanto que el enfoque de síntesis retoma los anteriores concibiendo los efectos subjetivos percibidos del sistema que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada. La revisión de la literatura nos permite redefinir a clima en función de los enfoques señalados.

**1. Enfoque Estructuralista.** El sentido metafórico del uso de la palabra clima en la organización, se evidencia en la definición de Schneider (cit. Chiang 2003), traslada analógicamente el concepto de clima, rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas, a clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. En el mismo sentido Flippo, citado por Vega (2006), afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización. Se considera que es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. Forehand y Gilmer, citados por Vega (2006), West, Smith, Feng, Lawthom, (1998). Sells & James (1987) citado por Salaiza (2008), y que según Campbell, citado por Salaiza, 2007).

**2. Percepción o subjetiva.** Schneider (1975) considera que en base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales, acerca de la y de las características que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada; definido de esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.

En otros trabajos, autores como Rousseau (1988), Schneider y Reichers (1990) citado por Chiang (2003), Schneider y Hall, cit. Cañellas (2007), Anastassiou y Haz (1990) y Pedraza (2000) citado por Emig (2002), Chiavenato (2000 citado por Emig (2002), afirman en relación al clima

organizacional, que el comportamiento de un trabajador, no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, en este sentido Peiró (1995) (citado por Vega (2006) y Hall (1996) nos dicen que el clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación que las personas que trabajan en una organización se han formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. (Litwin y Stringer (1968) citado por García (2009), Payne y Pugh (1976), Brunet (1987) y. Pace (1968) citado por por Vega (2006) y Brow y Moberg (1990) y (Watters (1993) citado por Cañellas (2007), y Acosta (2010)). Lo que reafirma García (2009), citado por Halpin y Crofts (1962) al plantear el clima organizacional como “opinión” que el empleado se forma de la organización Rodríguez (1992) (citado por Redlich y Trautmann 1996) citado por Emig (2002) Silva (1996) citado por por Vega (2006) exponen que el clima organizacional es la autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

En cambio para Toro (1992, 2003 citado por Ucros (2011)) y Mujica (2007) es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Likert y Gibson (1986) citado por García (2009) y Hodgeths y Altman (1987) citado por Mujica (2007), describen al clima organizacional como la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus



miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

**3. Enfoque de síntesis.** El enfoque de síntesis considera que el clima organizacional tiene dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual (Evan (1963), Lawrence y Lorsch (1967) y Johannesson (1973) citado por Cañellas (2007), En este sentido se combinan los enfoques objetivos y subjetivos analizados anteriormente.

En base a Tuban (2000) citado por Emig (2002) clima organizacional es el fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Para Dessler (1993) citado por Cañellas (2007) el clima organizacional comprende desde los factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En base a García (2009) el clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. Hernández (1989) citado por Vázquez (2001) reconoce la influencia que tienen los elementos estructurales sobre el clima y como este influye en los elementos subjetivos de la organización.

Redlich y Trautmann (1996) citado por Emig (2002) consideran que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente del trabajo, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, en donde:

- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características del clima existen y/o son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores (individual o grupalmente) que se desempeñan en ese medio ambiente.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, y a su vez es afectado por los comportamientos y actitudes de ellos.
- No existe ninguna organización absolutamente sana, o absolutamente enferma, el clima organizacional es algo circunstancial, que la organización puede tener, perder o recuperar o cambiar.

El estudio de los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles y diferentes dimensiones a considerar. (Koys y DeCotiis, 1991 citado en Chiang 2003).

De la revisión bibliográfica se encontró que no muchos autores hacen mención a factores considerados como agrupamiento de dimensiones, solamente algunos de ellos que se señalan en la tabla 1, y de estos únicamente de los definidos por Brunet (1987), son considerados.

**Tabla 1. Factores Según Enfoque Autores de Clima Organizacional**

Estructuralistas			Percepciones	Síntesis		
Álvarez (1995) citado por García (2009)	Pedraza (2000) citado por Eming (2002)	Tuban (2000) citado por Eming (2002)	Brunet 1987 Cit. Ucros (2011)	Brunet 1999 citado por Mujica (2007)	Hernández 1989 cit por Vázquez (2001)	Moos y Trickett 1995 cit por Vázquez (2001)
Interpersonales	Ambiente físico	Liderazgo	Psicológicos Individuales	Del medio	Objetivos	Relaciones
Físicos	Estructurales	Estructura org	Psicológicos Grupales	Personales	Subjetivos	Autorrealización
Organizacional	Ambiente social Personales	Resultados del comportamiento en el trabajo	Psicológicos Organizacionales	Resultantes de interacción del medio y personales		Estabilidad/cambio

### III. Modelo General de Clima

De la revisión realizada se define, Clima organizacional como: el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales y estructurales de la organización y que se analiza a través de factores que se miden por medio de dimensiones.

## 1. Factores

De acuerdo a Brunet (1987) se consideran como factores del clima los siguientes.

- Psicológicos Individuales
- Psicológicos Grupales
- Psicológicos Organizacionales

Definiéndose cada uno de ellos de la siguiente forma:

**Factores Psicológicos Individuales.** Los *Factores Psicológicos Individuales* incluyen los procesos psicológicos, entre los que destacan a) la necesidad del individuo de establecer interacción social, b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización (Schneider 1968, citado por Ucros, 2011). También se incluye el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante diferentes situaciones, según sus construcciones personales de significados.

**Factores Psicológicos Grupales.** Los *Factores Grupales* se establecen a partir de la propuesta de Toro (2003) quien define al clima como “la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias...”. Esto genera un clima de paz, reduce la agresividad interpersonal y deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir.

**Psicológicos Organizacionales.** Los *Factores Organizacionales* son los factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional. Cada organización cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa.

**2. Dimensiones.** Todos los autores señalan dimensiones y a partir de su conceptualización en revisión conjunta de los investigadores participantes, se identificaron las dimensiones señaladas por cada uno de los autores analizados (tabla 2) y la definición suministrada se toma como base para clasificarlos y agruparlos en los factores definidos por Brunet (1987). Una vez que se identificaron todas las dimensiones se redefinen integralmente, cada una de ellas (Tabla 3),

tomando en cuenta las definiciones individuales que permitieron su inclusión en los factores predeterminados.

**Tabla 2. Dimensiones por Autor de Clima Organizacional**

Factor	Dimensión	Alvarez	Brunet	Hernández	Pedraza	Moos y Tackett	Watters 1976	Watters	Halpin y Crofts	Litwin y Stringer	Forehand	Sudarsky	Likert y Gibson	Toro	Moran & Volkwein	Ostroff	Moreira	Fernández	Velázquez	Redlich y Trautmann	García	Mendez	Valenzuela	García Solarte
Factores Psicológicos Individuales	Autonomía Individual		x			x	x	x								x	x				x			x
	Motivación			x	x								x							x		x		x
	Identidad y Pertenencia	x								x				x						x			x	x
	Trabajo significativo, logro	x		x					x						x	x			x					
Factores Psicológicos grupales	Calor y Apoyo	x	x		x	x	x	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x	x			x
	Valores Colectivos			x	x				x	x		x		x	x	x		x		x		x		x
	Solución de Conflictos	x		x						x								x	x	x				x
	Trabajo en equipo	x		x											x				x				x	x
Factores Organizacionales	Estructura	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x				x	x	x	x	x	x			x
	Comunicación			x	x						x		x				x	x		x		x	x	x
	Claridad y Objetivos Organizacional	x				x					x	x	x					x	x			x		
	Infraestructura	x			x	x												x	x	x				x
	Innovación					x										x	x							
	Salario y Recompensa	x	x				x	x		x		x		x	x		x		x	x	x		x	x
	Liderazgo	x		x	x				x		x		x	x			x	x	x			x		x
	Desarrollo y Capacitación	x											x			x	x		x	x			x	x
	Supervisión					x	x						x							x		x	x	
	Estabilidad	x										x			x			x		x				
	Participación	x		x												x				x				
	Desempeño				x				x									x						x
	Riesgo										x								x		x			
	Tolerancia y apertura							x														x		

**Tabla 3. Definiciones de cada dimensión.**

	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
<i>Factores Personales</i>	Autonomía Individual	Grado de libertad que tienen los administradores en las decisiones de la operación diaria Polarización del estatus Grado en el cual hay distinciones físicas definitivas, así como distinciones psicológicas entre los distintos niveles de la organización
	Motivación	Es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.
	Identidad y Pertenencia	Es el sentimiento de pertenecer a la organización como un elemento importante y valioso. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
	Trabajo Significante, Logro	Percepción que tienen las personas acerca del grado en que la asignación de tareas y actividades permite desarrollar la creatividad; y si incluyen cierto grado de desafío para su realización, disfrutando un sentido de logro.
<i>Factores Personales</i>	Calor y Apoyo	Es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda en la organización.
	Valores Colectivos	percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella, considerando también el respeto hacia su persona y su toma de decisiones en relación al trabajo.
	Solución de Conflictos	Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.
	Trabajo en Equipo y Relación Simbiótica, cohesión	Percepción de las personas sobre las relaciones que los individuos establecen dentro de la institución en los grupos de trabajo, ya sean formales o informales y que determinan el grado de comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos, para el logro de los objetivos de la institución, provocando una actitud del colectivo para sostener relaciones amistosas entre sí.
<i>Factores Organizacionales</i>	Estructura, Objetivos y Tamaño	percepción que tienen los individuos acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y estructura de los puestos, si conocen las tareas, si éstas les satisfacen, así como el conocimiento que tienen acerca de los reglamentos, procedimientos, normas, políticas etc., que enmarcan su trabajo.
	Comunicaciones	Percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
	Claridad y Objetivos Organizacional	Es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en función del conocimiento de la visión, Misión y Objetivos organizacionales.
	Infraestructura, Instalaciones, Condiciones y Maquinaria	Se refiere al grado en que las instalaciones, el equipo y la distribución de personas y de material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas, con las comodidades necesarias para sentirse a gusto.
	Innovación	Voluntad de probar nuevos procedimientos y experimentar con cambios que no sean realmente necesarios sino hecho para tratar de mejorar una situación o proceso que puede estar funcionando satisfactoriamente.

**Continuación Tabla 3. Definiciones de cada dimensión.**

Factores Organizacionales	Tolerancia y apertura	Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.
	Salario, Remuneración, y Retribución, Estímulo y Recompensa	Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
	Liderazgo- Dirección, Métodos de Mando y Consenso	Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas, la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales y consenso.
	Desarrollo y Capacitación- Entrenamiento	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional
	Supervisión y Control	Énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, a través de la supervisión y el control entre las instancias de la organización.
	Permanencia en el Trabajo y Estabilidad	Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la institución está segura.
	Participación	Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que participa y se involucra en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.
	Desempeño y Trabajo Personal	Percepción que se tiene de que la evaluación del desempeño es objetiva, oportuna, equitativa y constructiva.
	Riesgo	Corresponde al sentimiento de los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Elaborada por los autores

### 3. Modelo de Clima Organizacional.

Estableciendo el modelo de clima organizacional, como un conjunto de factores (factores individuales, grupales, organizacionales), que a su vez, se componen de dimensiones, los cuales pueden o no influir en el comportamiento de uno o varios individuos dentro de una organización.

En este modelo, las numerosas dimensiones que se incorporan al factor organizacional y su análisis evidenciaron la presencia de dos tipos de factores organizacionales: Objetivos y Subjetivos redefinidos como:

**Factores Organizacionales Objetivos:** Son los atributos administrativos de la organización.

**Factores Organizacionales Subjetivos:** Incluyen el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la organización y ante diferentes situaciones, según sus construcciones personales de significados.

Las dimensiones de los factores organizacionales se reclasifican en objetivas y subjetivas quedando como se indica en tabla 4, planteando nuestro modelo a diferencia del Brunet, cuatro factores en donde la diferencia entre los factores organizacionales objetivos a los que también hemos denominado extrínsecos corresponden a percepciones acerca de la organización que se reconocen y evalúan en una organización más o menos de manera uniforme en base a indicadores más o menos claros que se comparten en tanto que los factores subjetivos aún dentro de una misma organización están influenciados por percepciones individualizadas y no tienen patrones claros de referencia

**Tabla 4. Factores Organizacionales Objetivos y Subjetivos**

<b>Factores Organizacionales Objetivos</b>	Estructura
	Comunicación
	Claridad y Objetivos Organizacional
	Infraestructura
	Innovación
<b>Factores Organizacionales Subjetivos</b>	Salario y Recompensa
	Liderazgo
	Desarrollo y Capacitación
	Supervisión
	Estabilidad
	Participación
	Desempeño
	Riesgo
	Tolerancia y apertura

Elaborada por los autores

Las dimensiones clasificadas por factor y definidas en base a una exhaustiva revisión bibliográfica constituye el punto de partida para la elaboración del modelo de clima de una Institución de Educación Superior (IES).

#### **IV. Resultado: un Modelo de Clima Organizacional para las IES**

El Modelo de Clima Organizacional para las IES toma en cuenta las observaciones señaladas por Tunal Santiago, Camarena Adame y Pantón Romero (2007) a cualquier modelo que pretenda medir el clima organizacional, y acepta los siguientes supuestos:

1. El clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, constituyen un sistema interdependiente y altamente dinámico.
2. Ningún modelo organizacional puede explicar todos los espacios de la acción subjetiva dentro de una organización.
3. En tanto que todas las organizaciones son diferentes, existen tantos climas organizacionales como organizaciones en el mundo.
4. No es posible entender al individuo y a la sociedad como esferas separadas e irreconciliables, sino como una entidad única que se expresa con dos matices distintos.
5. Gran parte de los elementos que definen el clima organizacional son subjetivos y se hace necesario la incorporación de instrumentos inductivos orientados a medir las cualidades del fenómeno organizacional.
7. El análisis del clima organizacional debe asumirse como un proceso creativo en el cual la materia prima son las subjetividades emanadas dentro y fuera de la organización examinada.
8. Al interior de la propuesta del modelo de clima organizacional, un conjunto de percepciones está configurándose, relacionándose y reconfigurándose.

Y define el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria”. Goncalves (2000, citado por Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007).

*El Modelo de Clima Organizacional* tiene como base, el marco teórico señalado anteriormente y que se reafirma en la investigación realizada por Marlenis Ucros Brito (2011), la autora clasifica las dimensiones de acuerdo a los tres tipos de factores propuestos por Brunet (1987): Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales. En el *Modelo para la IES* los factores se redefinen de la siguiente manera:



**Factores personales:** Incluyen los procesos psicológicos, en relación a la motivación al trabajo, a la construcción de un sentimiento positivo de pertenencia a la institución y al actuar y pensar de manera independiente.

**Factores grupales:** Se refieren a la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo y de la institución.

**Factores Organizacionales Objetivos:** Son los atributos administrativos de la institución.

**Factores Organizacionales Subjetivos:** Incluyen el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la institución y ante diferentes situaciones, según sus construcciones personales de significados.

Habiendo establecido los factores se procedió a revisar siete instrumentos recientes de evaluación de clima en IES en Latinoamérica (anexo A), siendo el instrumento base el de Diana Guadalupe Garza Puente (2010) del que nuestro modelo se diferencia tan sólo en cuatro dimensiones se identificaron en éste y el resto de los instrumentos las dimensiones que se evalúan a través de las preguntas y por medio de un grupo de enfoque en base al modelo general se catalogaron e hicieron algunos ajustes, quedando el **modelo de clima organizacional para las Instituciones de Educación Superior conformado por los cuatro factores y 19 dimensiones** clasificadas como se indica en la tabla 4.

<b>Tabla 5. Dimensiones de Clima Organizacional</b>	
<b>Factores Personales</b>	<b>Factores Grupales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación Intrínseca</li> <li>• Identidad</li> <li>• Autonomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Administración del Conflicto</li> <li>• Respeto</li> <li>• Percepción de la organización</li> </ul>
<b>Factores Organizacionales Objetivos</b>	<b>Factores Organizacionales Subjetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Estructura</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Sueldos y salarios</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Promoción y carrera</li> <li>• Equidad</li> <li>• Presión</li> </ul>

Elaborada por los autores

En el modelo de clima organizacional para IES las dimensiones del modelo general se adecúan y se renombran algunas en donde por ejemplo: supervisión y control pasa ser presión y otras se compactan añadiéndose por decisión del grupo de enfoque la dimensión de respeto que no se señalado explícitamente en el modelo general pero que se evidenciaba en lo instrumentos revisados. Quedando cada dimensión definida como se indica en el anexo B.

## **V. Consideraciones Finales.**

El objetivo de la presente investigación era establecer las bases teóricas como punto partida para elaborar un instrumento para medir el clima organizacional en una institución de educación superior pública, lo que se ha logrado con el modelo planteado en donde se considera que el clima se puede explicar en base a cuatro factores *personales, grupales, organizacionales objetivos y organizacionales subjetivos*, identificando y definiendo las dimensiones que los integran.

A partir de este modelo se elaboró el instrumento de medición en lo que fue la segunda etapa de la investigación, en esta etapa objeto de un trabajo posterior, se reportan los resultados de la aplicación del instrumento a 1289 docentes el instrumento arroja un alfa Cronbach general de 0.958, y por considerar que la evaluación de confiabilidad se debería realizar por factores se llevó a cabo el análisis para cada uno de ellos resultando valores por encima de 0.85 en cada grupo. La diferencia entre los factores se realizó por ANOVA utilizando como en el caso anterior SPSS 22, y por muestras emparejadas resultando en todos los casos con valores de nivel de significancia por de debajo de 0.05 por lo que se está considerando que los grupos son diferentes, confirmando que no se puede negar que hay diferencias significativas entre los factores organizacionales objetivos y subjetivos.

El presente modelo está sujeto a discusión y mejoras pero es un intento más para unificar la evaluación de clima en las IES. Considerando como su principal aportación la separación entre factores organizacionales extrínsecos e intrínsecos (objetivos y subjetivos) y la clasificación y definición de las dimensiones del modelo general y el modelo ajustado para IES.

## Bibliografía

Acosta O., C. (2010). *Diagnóstico Clima Organizacional*. Colegio Gran Bretaña, Concepción, Universidad De Playa Ancha de Ciencias de La Educación, Chile, pp. 3-4.

Blum, Milton I. y Naylor, James C. (1977). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Cañellas Granda, J., Castellanos González, M., Piña Loyola, C.N., Yera Sánchez, A., Mir Ocampo, I., Sánchez García, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional. *El Policlínico Universitario MediSur*: 5. Recuperado el 29 de octubre de 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180020205013>> ISSN.

Chiang Vega, M. M., Núñez Partido A., Huerta Rivera P. C. (2005). Efecto del clima organizacional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior. *Horizontes Empresariales*, 1(4) 61-74.

Chiang Vega M. M., Núñez Partido A., Huerta Rivera P. C. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 72,(4), 49-74.

Chiang Vega M. M. (2011). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19(2), 21-36.

Díaz, Guerrero, R. (1972). La evolución psicológica según Kurt Lewin: dos conferencias. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 4(1),35-74

Emig K., Lilian M., Lazo Gumucio F. J. (2002). Clima organizacional: estamento académico de la Universidad Austral de Chile, Tesis, Escuela de Ingeniería Comercial. Universidad Austral de Chile

Fernández Fernández, J. M., Puente Ferreras, A. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 33-53.

García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 42.

Hernández, R, Fernández, C; Baptista, P. (2008) *Metodología de la Investigación*, México: Mc Graw-Hill Interamericana

Jaime Santana, P. y Araujo Cabrera, Y. (2007) Clima y Cultura Organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *XX Congreso Anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (AEDEM) Congreso Nacional* . Palma de Mayorca, España.

- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1980). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Prentice/Hall Internacional.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977) *Psicología de las organizaciones: experiencias*, México: Prentice/Hall Hispanoamericana.
- Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, sin mes, 159-163.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. Nueva York: McGraw-Hill, en Munsinger, Harry (1978) *Desarrollo del Niño*, México: Nueva Editorial Interamericana.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lippitt R. y White, R. (1960). *Autocracy and Democracy*. New York: Harper en Cartwright, D.
- Litwin, George H. (1968). Clima y motivación: un estudio experimental en R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.) *Organizational climate: explorations of a concept*, (pp.169-190). Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research,.
- Mujica de González, M., Pérez de Maldonado, I. (2007) Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela. Recuperado el 2 de noviembre del 2014 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111485014>
- Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990). Clima y Cultura: Una evolución del constructo.
- Salaiza Lizárraga, Flor de la Cruz, (2008). Validez Factorial de la Encuesta de Clima Laboral de Ricardo Valenzuela, XII Congreso de Acacia.
- Serzo, Hery. (1984). Clásicos de la Gerencia, *Management Today en español*, 33 – 36. Recuperado el 28 de octubre de 2014 de: [reddinconsultants.com/espanol/wp.../12/](http://reddinconsultants.com/espanol/wp.../12/).
- Santiago, G. et al, (2007) Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacios Públicos*, 10 (19).
- Ucros Brito, Marlenis.(2011).Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia* 2,93-94
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005) *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(7). Recuperado el 31 de octubre de 2014 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>> ISSN 1794-9998
- Vázquez Martínez, R., Guadarrama Granados, J. J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3 (1). Recuperado el 29 de octubre de 2014 de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>> ISSN 1665-0824
- Zander, A. (1975). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. México: Trilla

**Anexo A**  
**Factores Considerados en Instrumentos Latinoamericanos para la medición de Clima en IES**

Autor	Instrumento UJED	Emig Klein Lilian Marcela, Lazo Gumucio, Francisco Javier. (2002)	Chiang Vega Margarita, Nuñez Partido Antonio, Huerta Rivera Patricia Carolina (2007) Dorman( 1999)	Salaiza Lizárraga Flor de la Cruz. (2008)	Acosta O. Catherine, Lopez y Maldonado, José. (2010)	Chiang Vega, María Margarita, Nuñez Partido, Antonio, Huerta Rivera, Patricia Carolina. (2010)	Garza Puente, Diana Guadalupe. ( 2010)	Velásquez Ramírez, Diana. (2012) Clima Organizacional en la Universidad Del Valle.
Factores	Dimensiones							
Factores Individuales	Motivación intrínseca		Interés por el aprendizaje del estudiante		Motivación		Motivación intrínseca	Motivación
	Identidad			Orgullo de pertenencia	Identificación Institucional	Orgullo de pertenencia		Orgullo de pertenencia
	Autonomía	Responsabilidad	Libertad de cátedra	Trabajo personal	Autonomía	Trabajo personal	Autonomía	Autonomía
Factores Grupales	Trabajo en equipo			Trabajo en equipo	Participación en toma de decisiones	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Apoyo	Calidez	Afiliación		Atención Personalizada		Apoyo	Apoyo
	Respeto	Calidez			Respeto y Confianza			Respeto
	Administración del conflicto				Manejo de Conflictos y solución Adecuada de Problemas			Solución Conflicto
Factores Organizacionales Objetivos	Visión		Consenso de la misión		Planificación del Futuro		Visión	
	Estructura	Estructura		Administración	Recursos Adecuados	Administración		Estructura
	Comunicación			Comunicación	Comunicación efectiva	Comunicación	Comunicación	Comunicación
	Condiciones de trabajo			Ambiente físico y cultural	Apropiada planta física y apoyo logístico	Ambiente físico y cultural	Ambiente físico y cultural	Condiciones de trabajo y recursos
	Innovación	Riesgo			Oportunidades para aportar		Innovación	
Factores Organizacionales Subjetivos	Reconocimiento	Recompensa					Reconocimiento	Reconocimiento
	Sueldos y salarios			Sueldos y prestaciones	Compensación	Sueldos y prestaciones	Sueldos y salarios y recompensa	Retribución
	Capacitación y Desarrollo			Capacitación y desarrollo	Crecimiento Académico y Personal	Capacitación y desarrollo	Capacitación y desarrollo	
	Promoción y carrera		Interés por la investigación y Empowerment	Promoción y carrera		Promoción y carrera	Promoción y carrera	
	Equidad						Equidad	
	Presión		Presión Laboral	Supervisión			Supervisión	Presión

## Anexo B. Definición de las Dimensiones del Modelo para IES

Factores	Dimensiones	Definición
<b>Factores Personales</b>	<i>Motivación Intrínseca</i>	Es el grado de interés que siente el académico respecto a su trabajo debido a factores provenientes del mismo (variedad, identidad, significación, autonomía y auto retroalimentación).
	<i>Identidad</i>	Es el grado de conocimiento e identificación de los académicos con la organización y el orgullo de pertenencia, que los lleva a actuar con lealtad y compromiso hacia las metas y valores colectivos de la organización.
	<i>Autonomía</i>	Percepción de independencia o posibilidad de actuar y pensar, sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades
<b>Factores Grupales</b>	<i>Trabajo en Equipo</i>	Es la percepción del grado en que los miembros de la organización colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo. En síntesis, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan
	<i>Apoyo</i>	Es la percepción que tienen los académico acerca del respaldo y tolerancia de su comportamiento dentro de la institución; esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del académico, sin miedo a las represalias de sus superiores o compañeros de trabajo.
	<i>Administración del conflicto</i>	Percepción que tienen los académicos, acerca de la posibilidad de que la dirección de la institución propicie el que ellos manifiesten diferencias de opinión en ciertos aspectos del trabajo; y del grado en el cual, en el ambiente de trabajo, se dirimen las diferencias de opinión.
	<i>Respeto</i>	Percepción que tienen los académicos del trato digno que reciben como personas.
	<i>Percepción de la organización</i>	Es la imagen con la que el académico supone que es vista la institución.

### Continuación Anexo B. Definición de Dimensiones del Modelo para IES

Factores	Dimensiones	Definición
<b>Factores Organizacionales Objetivos</b>	<i>Visión</i>	Es la percepción de los fines de la organización, que representan una fuerza motivacional para el trabajo. Es la fuente de inspiración de la organización, ayudando a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la institución.
	<i>Estructura</i>	Percepción que tienen los académicos acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y jerarquía de los puestos; de la claridad y limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites en el desarrollo de su trabajo.
	<i>Comunicación</i>	Es la percepción que tienen los académicos acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa información no será empleada indebidamente.
	<i>Condiciones de trabajo</i>	Es la percepción de los académico acerca del espacio en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, que les permite realizar su trabajo con calidad y comodidad, (considerando condiciones tales como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene y seguridad), en donde el equipo y la distribución de personas y del material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.
	<i>Innovación</i>	Percepción de los académicos sobre el ánimo y el apoyo por parte de la dirección para promover la creatividad de las personas y motivarlas a asumir riesgos en la búsqueda de nuevas formas de hacer su trabajo; pensando siempre en eficientar el tiempo y los recursos necesarios para la realización de sus actividades.
<b>Factores Organizacionales Subjetivos</b>	<i>Reconocimiento</i>	Indica los sentimientos de los académicos de sentirse recompensados (felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales) por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y el castigo.
	<i>Sueldos y salarios</i>	La percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas.
	<i>Capacitación y desarrollo</i>	Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, útil para el desempeño de sus actividades.
	<i>Promoción y carrera</i>	Es la percepción que los académicos tienen acerca del sistema de la institución, para que hagan una carrera en ella.
	<i>Equidad</i>	Es la percepción que los académicos tienen acerca de la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. No es sólo el equilibrio entre sus esfuerzos y las <i>recompensas recibidas, sino también la relación que guarda este equilibrio con las recompensas que se les brindan a las otras personas por sus esfuerzos.</i>
	<i>Presión</i>	Percepción que tienen los académicos en relación a la exigencia de trabajo que la organización coloca sobre ellos (carga de trabajo/tiempo).

Elaborada por los autores